

1.4. NAUJI VERSLO MODELIAI

ŽODYNĖLIS

VERSLO MODELIS:

Terminas verslo modelis reiškia įmonės planą gauti pelną. Jame nurodomi produktai ar paslaugos, kuriuos planuoja parduoti verslas, nustatyta tikslinė rinka ir visos numatomos išlaidos. Verslo modeliai svarbūs tiek naujai, tiek besikuriančiam verslui. Jie padeda naujoms besivystančioms įmonėms pritraukti investicijų, įdarbinti talentus, motyvuoti vadovybę ir darbuotojus. Įsikūrusios įmonės turėtų reguliariai atnaujinti savo verslo planus, nes priešingu atveju jos nesugebės numatyti būsimų tendencijų ir iššūkių. Verslo planai padeda investuotojams įvertinti juos dominančias įmones.

Du pagrindiniai įmonės verslo modelio svertai yra kainodara ir sąnaudos. Įmonė gali pakelti kainas ir rasti atsargų mažesnius sąnaudomis. Abu veiksmai didina bendrąjį pelną. Daugelis analitikų mano, kad bendrasis pelnas yra svarbesnis vertinant verslo planą. Geras bendrasis pelnas rodo patikimą verslo planą. Jei išlaidos nekontroliuojamos, gali būti kalta valdymo komanda, o problemos yra ištaisomos. Tai rodo, kad daugelis analitikų mano, kad įmonės, kurios veikia pagal geriausius verslo modelius, gali valdyti save.

Verslo modelio drobė:

Verslo modelio drobė suskirsto jūsų verslo modelį į lengvai suprantamus segmentus: pagrindiniai partneriai, pagrindinė veikla, pagrindiniai ištekliai, vertės pasiūlymai, santykiai su klientais, kanalai, klientų segmentai, išlaidų struktūra ir pajamų srautai. ... Tai padeda suprasti klientams, kodėl jie turėtų užmegzti su jumis verslą.

Verslo modelio drobės pranašumai:

Verslo modelio drobė yra viena iš labiausiai žinomų ir patikimiausių, padedančių verslininkams idėją paversti organizuota strategija ir įgyvendinamu verslo planu. Verslo modelio drobė leidžia visą savo verslą sudėti ant popieriaus ir įvertinti strategiją, planavimo spragas ir riziką. Galite lengvai sukurti savo verslo modelio drobę ir patys atlikti pratimą (<https://philadelphia.score.org/blog/benefits-using-business-model-canvas-2>)

Verslo modelių kritika:

Joan Magretta, buvusi „Harvard Business Review“ redaktorė, teigia, kad verslo modelių dydį lemia du svarbūs veiksniai. Kai verslo modeliai neveikia, teigia ji, taip yra todėl, kad istorija neturi prasmės ir (arba) skaičiai tiesiog nesudaro pelno. Oro linijų pramonė yra gera vieta ieškoti verslo modelio, kuris nustojo prasmingas. Į jį patenka įmonės, kurios patyrė didelių nuostolių ir net bankrutavo. (<https://www.eajournals.org/wp->



Verslo modelių pavyzdžiai:

Turint omenyje šį apibrėžimą, dabar gali kilti klausimas: kas yra verslo modelio pavyzdys?

Vienas populiarius verslo modelio pavyzdys yra prenumeratos modelis, kai įmonės ima prenumeratos mokestį (mėnesį, kasmet ir kt.), kad klientai galėtų naudotis paslauga. Žinoma, šio tipo verslo modelį galima koreguoti ir pritaikyti kiekvienam atskiram verslui, bet kaip pavyzdį naudodami „Netflix“, suskirstykime jį pagal keturis dalykus, kuriuos nurodėme anksčiau: kokį produktą ar paslaugą parduos įmonė, kaip ji ketina parduoti tą produktą ar paslaugą, su kokiomis išlaidomis susidurs, kaip tikisi gauti pelno.

Trikdantys modeliai:

Žlugdantis verslo modelis ardo rinką, tenkindamas nuslopintus poreikius, į tuos reikalavimus, į kuriuos neatsižvelgė pirmaujantys pramonės tiekėjai ir gamintojai, ir pateikdamas sprendimus, kurių dabartinė pramonė nesugebėjo pateikti arba yra nekompetentinga tai padaryti. Žlugdantis verslo modelis egzistuoja tik tuo atveju, jei už jo slypi novatoriška idėja, kuri palaiko jo tikslą.

Tik naujovės, kurios gali palengvinti žmonių gyvenimą už pagrįstą kainą, gali būti žlugdančio verslo modelio pagrindas. Kai Sony sugalvojo Walkman idėją, įmonė jau buvo didelis prekės ženklas. Tačiau su Walkman naujove Sony sukūrė naują rinką.

Šaltiniai:

Sitografija: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>

Sitografija: <https://www.feedough.com/what-is-disruptive-business-model/>

Kas yra ir kokie yra nauji verslo modeliai?

Daugelis žmonių šiuo metu diskutuoja apie „ardomojo verslo“ modelius ir kartais jiems net jau atsibodo ardantis pasaulis. Tačiau kodėl ši tema tokia svarbi visiems ir ką apie ją turime žinoti? Ši dalis turėtų padėti suprasti, kodėl šie nauji žlugdantys verslo modeliai yra tokie svarbūs ir kodėl visi turėtų bent jau suprasti sėkmingiausių verslo modelių pagrindus.


Verslo modelių peržiūra yra labai svarbi norint suprasti, kaip naujai išdėstyti savo įmonę ir kaip gauti papildomų pajamų. Nauji verslo modeliai taip pat gali padėti įmonėms būti atsparesnėms rinkos dinamikai ir diversifikuoti savo portfelį.

Kas yra žlugdantis verslo modelis?

Žlugdantys verslo modeliai – tai žlugdančių naujovių tipas, atnešantis naują idėją ar technologiją esamai rinkai. Žlugdantys rinkos dalyviai paprastai užfiksuoja nepatenkintas esamos rinkos paklausas. Tai gali būti žemos arba aukščiausios klasės suvaržyta paklausa, kai kreipiamasi į kainoms jautresnius arba aukščiausios klasės klientus.

Toliau pateiktame paveikslėlyje pavaizduoti 9 svarbūs verslo modeliai, kurie gali pakenkti pramonės šakoms ir kuriuos kiekvienas turėtų bent jau žinoti. Didžiausias dėmesys skiriamas žemos klasės trikdžiams (pvz., „Freemium“) arba aukščiausios klasės trikdžiams (pvz., „User Experience Premium“).

9 Disruptive Business Models	
Freemium Model	Especially for low marginal cost products. Offer a free version that is not perfectly satisfying but already is attractive for customers and try to upsell with more services.
Subscription Model	It aims to bind a customer for a long term by splitting the offered service into a monthly recurring payment. Well known from Netflix.
Free Offerings	Google and Facebook are the best examples. For the user it is completely free to use and the company is trying to generate revenues based on other factors like advertising.
Marketplace Model	One- or two-sided marketplaces are a very popular internet business model. Either the market place sells a set variety of products (e.g. Product Webshops) or it offers a two sided platform like Amazon Partner or Ebay.
Sharing Economy / Access-over-Ownership	Selling limited access-over-ownership rights got famous and popular with Airbnb. It can be used to share goods which are physical assets (houses, cars, etc.) but also intangible assets (software, licenses, etc.)
User Experience Premium	One trend that can be observed with brands like Apple, Tesla, etc. which focuses on realizing higher prices by offering better user experiences.
Pyramid Model	On the internet there are a lot of pyramid models, which mostly are built around affiliate systems. Dropbox, Amazon Affiliate and also Microsoft use this model often.
(Digital) Ecosystem	The most successful business model of our time currently. It locks the customer into a own ecosystem of services and offerings so he does not need to leave. Companies earn along multiple points in the customer journey – Example for this would be Amazon or Alibaba.
On-demand Model	Uber, Cloud Computing or even Services can be bought on demand. This way a “premium access” over time and resources can be monetized according to customer needs.

© Benjamin Talin 

1. Freemium modelis

Vienas iš dažniausiai naudojamų verslo modelių. Vartotojas prekę ar paslaugą gauna nemokamai. Arba siūlomos tik pagrindinės funkcijos, o už aukščiausios kokybės funkcijas, be prekės ženklo kūrimo ar paslaugų išplėtimo, klientas turi sumokėti. Tokiu būdu galite greitai pasiekti plačią klientų bazę, išplėsti savo verslą į naujas rinkas ir gauti pajamų, kai klientus paverčiate mokančiais.

Šis modelis ypač tinka produktams ar paslaugoms, kurių ribiniai kaštai yra maži (papildomi kaštai vienam papildomam klientui) arba kai rinkodara ir klientų informacija turi didesnę vertę nei veiklos sąnaudos. Tokių modelių raktas taip pat yra konvertavimas. Turite rasti nemokamą sprendimą, kuris būtų patrauklus klientui, bet ir visiškai netenkintų, todėl jie nori mokėti už priemonę.

Tipiški pavyzdžiai: Spotify, LinkedIn, Xing, Canva.com, MailChimp

2. Prenumeratos modelis

Produktai ir paslaugos paprastai taip pat gali būti siūlomi kaip prenumeratos. Suma, kuri paprastai atsirastų tik vieną kartą, padalijama arba sukurinama nauja paslauga, už kurią mokama periodiškai. Tikslas – įpareigoti klientą ilgalaikėje perspektyvoje. Priešingai nei vienkartinis pirkimas, klientas gauna naudos iš paslaugos patobulinimų ir išplėtimų.

Nedalijami produktai taip pat gali būti konvertuojami į prenumeratą. „Amazon“ jau pateikė šios sistemos pavyzdį, kai tokie produktai kaip plovikliai, kosmetika ir kt. Taip pat gali būti reguliariai pristatomi automatiškai. Prenumerata yra labai galinga, nes tai leidžia laikui bėgant gauti pajamų ir plėsti savo įmonę be per daug „aukštų ir žemų“ dalykų.

Tipiški pavyzdžiai: „Amazon“, „Netflix“, interneto tiekėjas

3. Nemokami pasiūlymai

Modelis, kuris išpopuliarėjo, ypač per Google. Daugeliui verslininkų tai yra ir pats nesuprantamiausias verslo modelis, tačiau jis turi didelį potencialą kai kurioms paslaugoms. Kadangi tokie verslo modeliai dažniausiai vertina klientų duomenis reklamai ar personalizuotiems pasiūlymams, įdomu panaudoti daug informacijos apie klientus. Kai svarstote tik apie nemokamą paslaugą, tuomet taip pat turite planuoti ilgą plėtros etapą. Tai reiškia, kad investuojate ilgą laiką, kol pasieksite kritinę vartotojų masę, kad galėtumėte turėti pelningą verslą.

Tipiški pavyzdžiai: Google, Facebook

4. Rinkos modelis

Kai kurioms pramonės šakoms prekyvietės jau turėjo arba turi didelį žlugimo potencialą. Čia naudojamas verslo modelis dažniausiai yra skaitmeninė prekyvietė, jungianti pardavėją ir pirkėją bendroje platformoje. Pinigai paprastai generuojami iš tarpininkavimo mokesčių, komisinių ar fiksuotų operacijų išlaidų. Tačiau platformoje taip pat galima naudotis narystės mokesčiais arba užsidirbti pinigų per reklamos/premium pozicionavimo paslaugas.

Tipiški pavyzdžiai: „Amazon“, „Alibaba“, „Uber“, „eBay“.

5. Dalijimosi ekonomika – prieigos per nuosavybę modelis – nuoma ir išperkamoji nuoma

Klasikinė prasme dalijimosi ekonomika vadinama nuoma. Prekės ar paslaugos, kurias paprastai galima įsigyti arba suteikti kitam asmeniui tik ribotą laiką. Yra automobilių dalijimosi pavyzdys. Automobilis tam tikram laikui ir tam tikram kilometrų skaičiui suteikiamas kitam asmeniui už užmokestį. Apskritai tai gali būti taikoma visiems produktams, tiek privačių asmenų, tiek įmonių, nekilnojamojo turto ar nematerialiojo turto.

Tipiški pavyzdžiai: Airbnb, Sharoo, mobilumas, Lyft

6. „User Experience Premium“.

Tai aukščiausios kokybės modelis, kurį galima lengvai stebėti naudojant „Apple“. Gera klientų patirtis keičiam produktui suteikia pridėtinės vertės. Tobulinamas aptarnavimas, prekės ženklas, o ypač kliento patirtis, taikomos aukščiausios kainos.

Tipiški pavyzdžiai: „Tesla“, „Apple“ ir „Premium“ prekės ženklai

7. Piramidės modelis

Modelis yra įprastas pardavimo modelis, kuris buvo prieinamas keletą metų. Ypač dėl lengvo atsiskaitymo naudojant technines priemones, šiuos piramidės modelius galima greitai sukurti ir lengvai valdyti. Tai ypač įdomu gaminiams su didelėmis maržomis ir kuriuos galima lengvai paaiškinti.

Tipiški pavyzdžiai: „Amazon“ filialas, „Microsoft“, „Dropbox“.

8. Ekosistema – sukurkite savo ekosistemą

Kiekvieno verslininko svajonė yra ilgainiui surišti klientus su ekosistema per paslaugos „užrakinimo“ procesą. Pavyzdžiui, jei turite „Apple“ ar „Android“ mobiliąjį telefoną, tikriausiai esate įtrauktas į šią ekosistemą. Perkate aparatinę įrangą ir naudojate programinę įrangą, kuri gali būti suderinama tik su ta pačia sistema. Tai apsunkina pokyčius ir neleidžia įsitvirtinti naujai konkurencijai.

Rekomenduojama literatūra: Kas yra skaitmeninė ekosistema?

<https://whatfix.com/blog/what-is-a-digital-ecosystem-and-how-can-it-help-your-business/>

Tipiški pavyzdžiai: Apple, Google

9. Modelis pagal poreikį

Laikas yra pinigai, tokia šio verslo modelio struktūra. Parduodama tiesioginė prieiga arba papildoma prieiga prie „laiko“. Pristatymas, produktas ar paslauga gali būti iškviesti tam tikru momentu. Vaizdo įrašai pagal pareikalavimą, taksi (per) pagal pareikalavimą ir daugelis kitų sistemų yra geri pavyzdžiai. Įmonės ar asmenys prekes ar laiką teikia savo paslaugas asmenims be prekių ir laiko, bet su pinigais.

Tipiški pavyzdžiai: „Amazon Prime“, „Uber“, „Upwork“, „Cloud Services“.

Technologijos pakeitė mūsų pasaulį ir tai darys toliau. Turime suprasti, kad klasikiniai verslo modeliai, tokie kaip pirkimas ir pardavimas už papildomą mokestį, neveiks vieni. Todėl verta kritiškai pažvelgti į 9 pagrindines verslo modelių tendencijas ir jas išnagrinėti savo reikmėms. Taigi gali būti, kad galite kurti naujas verslo sritis ar net panaudoti savo žinias, kad įsitrauktumėte į kitas pramonės šakas.

Dar kartą svarbu pabrėžti, kad tai pavyzdžiai. Sėkmingas verslo modelis gali susidėti iš įvairių elementų ir derinti skirtingus pajamų šrautus.

Kodėl šie nauji modeliai tokie aktualūs verslininkams?

Štai keletas idėjų:

- Moterų verslumas yra labai svarbus užimtumui, ekonomikos augimui, inovacijoms, vystymuisi ir apskritai skurdo mažinimui
- 2012 m. ES-28 (10) moterys sudarė tik 31 % verslininkų (10,3 mln.), ir tik 34,4 % savarankiškai dirbančių asmenų ES yra moterys;
- moterys dažnai yra tik oficialiai registruotos įmonių savininkės, kurių vienintelis tikslas yra gauti finansines nuolaidas ir palankias sąlygas iš kredito įstaigų ir Europos, nacionalinių ir regioninių viešojo administravimo institucijų; kadangi iš tikrųjų šios moterys veikia kaip „frontės“, nes nors jos prisiima verslo riziką, faktinis įmonės sprendimų priėmimas paliekamas vyrams;
- moterų verslumo lygis atsilieka visose valstybėse narėse ir slepia neišnaudotą augimo ir gerovės potencialą;
- įvairios kliūtys moterų verslumui, pvz., vyraujantis moterų nedarbas, nuolatinis verslumo atotrūkis ir nepakankamas moterų atstovavimas valdymo veikloje, yra susipynusios ir sunkiai pašalinamos, o jas pašalinti reikės sudėtingų kriterijų;

- kiekybiniai moterų verslumo tyrimai yra sėkmingiau naujausi tyrimai rodo, kad vyrai labiau nei moterys renkasi verslininko karjerą;
- moterų verslumas, kažkada kruopščiai atskirtas nuo „fiktyvaus“ savarankiško darbo, yra galingas ekonominės nepriklausomybės šaltinis, suteikiantis moterims galimybę toliau integruotis į darbo rinkas; kadangi moterų verslumas suteikia moterims galimybę sustiprinti savo, kaip verslo lyderių, vaidmenį ir paskatinti kultūrinius pokyčius tiek įmonėse, tiek už jų ribų; kadangi šios moterys gali būti svarbūs pavyzdžiai merginoms ir jaunoms moterims, sekančioms jų pėdomis;
- moterys turi didžiulį verslumo potencialą, o moterų verslumas yra susijęs su ekonomikos augimu, darbo vietų kūrimu ir moterų galių suteikimu;
- sprendimas pradėti dirbti savarankiškai yra savirealizacijos veiksmas, tačiau reikalaujantis didelio įsipareigojimo; kadangi dėl didelės asmeninės atsakomybės darbo valandos yra ypač ilgos, todėl savarankiškas darbas neturėtų būti laikomas tiesiog papildomu pajamų šaltiniu; kadangi moterys verslininkės gali derinti šeimos gyvenimą ir darbą tik tuo atveju, jei tai leidžia išorinės aplinkybės, t. y. jei yra tinkamos vaikų priežiūros paslaugos, o tėvai atlieka aktyvų vaidmenį rūpindamiesi ir tvarkydami namų ūkį
- Moterų pasirinkimai mokymosi metu ir horizontali bei vertikalė lyčių segregacija užimtumo srityje reiškia, kad mažiau moterų nei vyrų galėtų įsteigti verslą mokslo ir technologijų srityje arba paversti išradimą pelningu daiktu. Kadangi mokslas ir technologijos, naujovės ir išradimai taip pat yra sėkmingos, kurios dažniausiai siejamos su vyrais, todėl šios sritys tampa mažiau patrauklios moterims ir dėl to moterų naujovės ir išradimai yra mažiau pripažįstami ir vertinami;
- Moterys verslininkės dažniau koncentruojasi į mažiau pelningus laukomus sektorius, tokius kaip švietimas, sveikatos priežiūra ir bendruomeninis darbas, o ne į technologijų ir IT sektorius, kuriuose dominuoja vyrai, ir turi didelį augimo potencialą, ir dažniau dirba nedideliuose sektoriuose. mažesnio augimo ir apyvartos įmonės; kadangi dėl to 2012 m. ES-28 vidutinis grynąjų pajamų skirtumas tarp moterų ir vyrų verslininkų buvo 6 %;
- naujosios ekologinės technologijos ir ekologiškas verslumas yra sektorius, kuris siūlo didžiulį potencialą plėtoti ir skatinti lygybę verslumo srityje tiek vienodomis galimybėmis gauti finansavimą, tiek vienodą dalyvaujančių moterų ir vyrų verslininkų skaičių;

- savarankiškas darbas vienos moters įmonėse, kurioje yra daug moterų, paprastai neduoda didelio pelno, todėl atitinkamoms moterims gresia skurdas per savo darbingą gyvenimą ir senatvėje;
- įvairūs tyrimai atskleidžia, kad moterys verslininkės pradeda verslą su mažesniu kapitalo lygiu, renkasi mažesnes paskolas ir konsultacijai bei finansavimui naudoja šeimą, o ne skolas ar akcinio kapitalo finansavimą iš bankų, angelų investuotojų, privataus kapitalo ar rizikos kapitalo;
- daugeliu atvejų moterys verslininkės veikia sektoriuose, kurie ekonominės grąžos ir konkurencingumo rinkoje požiūriu yra antraeiliai;
- Verslumo ugdymas, tiek formalus, tiek neformalus, yra labai svarbus norint paskatinti daugiau moterų ir mergaičių dalyvauti šioje srityje

Šaltinio sitografija:

<https://morethandigital.info/en/9-disruptive-business-models-new-opportunities-for-companies/>

<https://bernardmarr.com/the-9-most-successful-business-models-of-today/>

<https://connects.world/business-model/>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52016IP0007>

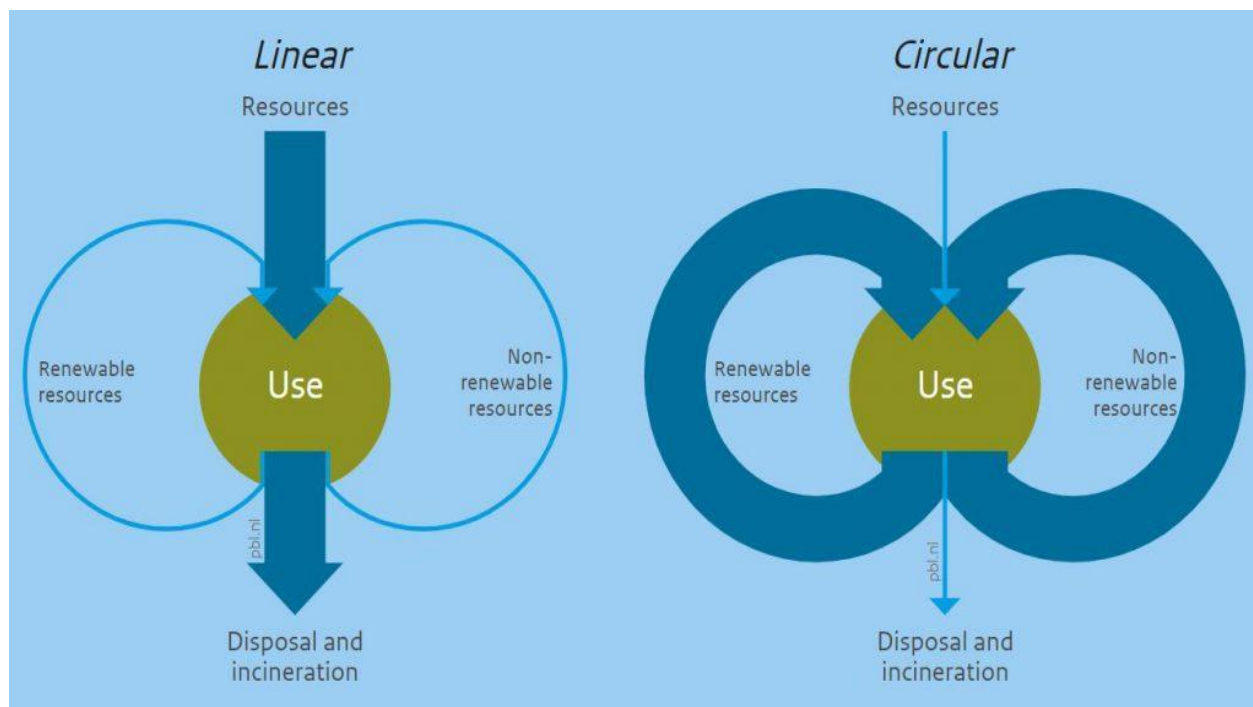
Teorija apie gamybos permąstymą ir faktas CE, procesą galite pradėti bet kurioje gamybos vietoje

Kaip žinome, žiedinė ekonomika iš esmės skiriasi nuo linijinės ekonomikos. Paprasčiau tariant, linijinėje ekonomikoje kasame žaliavas, kurias perdirbame į produktą, kuris panaudojus išmetamas. Žiedinėje ekonomikoje uždarome visų šių žaliavų ciklus. Uždaryti šiuos ciklus reikia daug daugiau nei tik perdirbti. Tai keičia būdą, kaip kuriama ir išsaugoma vertė, kaip gamyba daroma tvaresnė ir kokie verslo modeliai naudojami. Šie aspektai išsamiau paaiškinami toliau.

Nuo naujų žaliavų iki vertės išsaugojimo

Žiedinė ir linijinė sistema skiriasi viena nuo kitos vertės kūrimo ar išlaikymo būdu. Linijinė ekonomika tradiciškai vadovaujasi planu „imk-padaryk-išmesk“ žingsnis po žingsnio. Tai

reiškia, kad žaliavos surenkamos, vėliau paverčiamos gaminiais, kurie naudojami tol, kol galiausiai išmetami kaip atliekos. Vertė šioje ekonominėje sistemoje kuriama gaminant ir parduodant kuo daugiau produktų.



Paveikslėlis Nr. 1: didelis pakartotinis žaliavų naudojimas žiedinėje ekonomikoje

Pagarba aplinkai ir ekosistemai neprieštarauja ekonomikos augimui, tačiau šiuo požiūriu tai papildo tikslą didinti apyvartą ir pelną.

Kas dar yra žiedinėje ekonomikoje? Žiedinė ekonomika daugiausia grindžiama "5 verslo modelis" (2):

- žiedinė tiekimo grandinė „nuo pat pradžių“
- atgavimas ir perdirbimas
- pratęsti gaminio naudojimo laiką
- dalijimosi platforma
- gaminamas kaip paslauga

Galiausiai, dar svarbu, kad žaliavos būtų naudojamos pakartotinai (perdirbtos 2 dalys)) laikantis aukštų standartų. Tai galima padaryti naudojant prekes su daugiau žmonių, pavyzdžiui, bendrus automobilius. Produktai taip pat gali būti konvertuojami į paslaugas, su šioje sistemoje vertė kuriama orientuojantis į vertės išsaugojimą.

Žiedinė tiekimo grandinė „nuo pat pradžių“

Modelis pagrįstas prieiga prie atsinaujinančių, perdirbamų ar biologiškai skaidžių žaliavų (atsinaujinančių energijos šaltinių, biologinių medžiagų ir kt.), dar žinomų kaip „biologinės maistinės medžiagos“, nes jos puikiai biologiškai skaidomos; perdirbami išteklių, tokie kaip metalai ir mineralai, vadinami „sintetinėmis maistinėmis medžiagomis“, nes juos galima perdirbti ir pakartotinai naudoti neribotą laiką

Atkūrimas ir perdirbimas

Modelis pagrįstas paslėptų šaltinių atkūrimu ir pakartotiniu panaudojimu „gamybos produkcijoje“ ir atliekų produktuose. Modelis turi keletą realizacijų: nuo „uždaros grandinės“ tiekimo grandinės iki „atviros grandinės“ modelių, kai atliekas galima perparduoti kitoms įmonėms kaip žaliavas. privalumų yra daug: išlaidų, susijusių su žaliavomis, atliekų tvarkymu, poveikiu aplinkai, sumažinimas; klientų ir įmonių sąveikos taškų kūrimas; pajamos iš nepageidaujamų šalutinių produktų pardavimo ir pan.

Produkto naudojimo trukmės pratęsimas

Gerai žinoma, kad įmonės sugeba užprogramuoti gaminių senėjimą taip, kad po tam tikro laiko jie nustotų veikti, priversdami vartotoją įsigyti naują. Kita vertus, gaminio gyvavimo ciklo pratęsimas paradigma siekiama iš kiekvieno sunaudojamo resurso vienetą išgauti kuo daugiau vertės, kurti produktus, kad jie tarnautų ilgai ir teikti atnaujinimus, paslaugas, atsargines dalis.

Šio modelio išraiškos būdai yra šie:

- ✓ sukurti ilgam gyvenimui;
- ✓ **atnaujinti, ty atkurti gaminius į pradinę būseną ir perparduoti kaip naujus;**
- ✓ **atsiimti / iškeisti / nusipirkti atgal, kad grąžintumėte į rinką;**
- ✓ **atnaujinti;**
- ✓ „užpildymas“: **atkurti greičiau pasibaigiančią funkciją ir patį produktą;**
- ✓ **remontas, skirtas klientams, patenkinantiems gaminio veikimu ir nesidomintiems keitimu.**

Bendrinimo platforma

Modelis, susietas su „dalijimosi ekonomika“, yra pagrįstas platformos pasiūlymu, leidžiančiu plataus vartojimo prekių savininkams susisiekti su kitais vartotojais, norinčiais jomis naudotis. Platforma padidina turto produktyvumą, suteikdama bendrą prieigą arba bendrą nuosavybę, sumažindama išteklių ir produktyvios veiklos poreikį.

Pagrindiniai modelio įgyvendinimo veiksniai yra šie:

- ✓ **patogumas: prekių asortimento ir prieinamumo didėjimas;**
- ✓ **kaina: galimybė įsigyti pigesnių produktų;**
- ✓ **kokybė: kokybės standartų garantija su gaminių ir (arba) paslaugų taisyklėmis, su stebėjimo veikla;**

- ✓ **pasitikėti:** yra daug pavojų, susijusių su dalijimusi, pavyzdžiui, vandalizmas. Dėl šios priežasties šių paslaugų vadovai privalo suteikti atitinkamas garantijas.

Pagaminta kaip paslauga

Šiuo „verslo“ modeliu siekiama įsigyti funkciją ar tam tikras paslaugas, o ne paslaugą. Įmonės išlaiko nuosavybės teisę į gaminį ir siūlo jį vienam ar keliems vartotojams per nuomą, nuomą, naudojimą, mokamą pagal suvartojimą (pavyzdžiui, už automobilį mokama pagal nuvažiuotus kilometrus arba už spausdintuvą, už atspausdintus puslapius).

Diegiant šį modelį kyla du iššūkiai:

- ✓ pradinės investicijos, kurioms reikia, kad gamybos sąnaudas, technologijas ir išteklius būtų galima panaudoti įmonės biudžetui;
- ✓ reikia kruopštaus tyrimo, siekiant ekonominio patogumo vartotojo požiūriu: gali būti, kad vartotojas yra labiau motyvuotas išsinuomoti / naudoti brangias prekes kaip prenumeratą, kurių kaina yra tokia didelė, kad jos negalima nusipirkti.

Šis modelis yra suderinamas su daugeliu kitų „žiedinio verslo“ modelių (80 % tirtų įmonių derina šį modelį su vienu ar daugiau kitų modelių, ypač su „Gyvavimo ciklo pratęsimu“ ir „Bendrinimo platforma“).

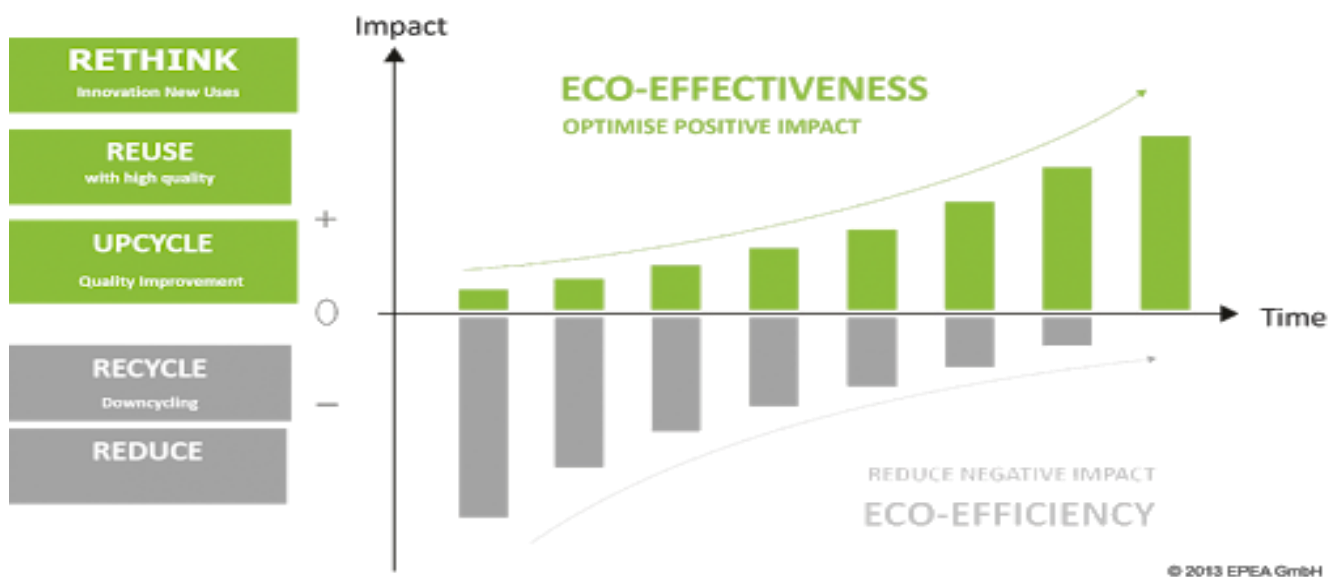
Nuo ekologinio efektyvumo iki ekologinio efektyvumo

Žiedinėje ekonomikoje tvarumo perspektyva skiriasi nuo linijinės ekonomikos. Dirbdami ties tvarumu linijinėje ekonomikoje, pagrindinis dėmesys skiriamas ekologiniam efektyvumui, o tai reiškia, kad stengiamės kuo labiau sumažinti ekologinį poveikį, kad gautume tą patį rezultatą. Tai prailgins laikotarpį, per kurį sistema bus perkrauta (Di Maio, Rem, Baldi ir Polder, 2017). Žiedinėje ekonomikoje tvarumo siekiama didinant sistemos ekologinį efektyvumą. Tai reiškia, kad ne tik sumažinamas ekologinis poveikis, bet ir netgi teigiamas ekologinis, ekonominis ir socialinis poveikis (Kjaer, Pigosso ir kt., 2019). Kai orientuojamės į ekologinį efektyvumą, kad sukurtume teigiamą poveikį, jas naudodami stipriname ekologines, ekonomines ir visuomenines sistemas.

Skirtumą tarp ekologinio efektyvumo ir ekologinio efektyvumo galime iliustruoti pavyzdžiu apie jautienos gamybą. Auginant karves jautienai, išmetama metano dujų – stiprių šiltnamio efektą sukeliančių dujų. Linijinėje ekonomikoje jautienos gamyba tampa tvaresnė pakeitus karvių šėrimo būdą, kad jos išskiria mažiau metano dujų už tą patį mėsos kiekį. Dėl to gamyba tampa ekologiškesnė.

Žiedinėje ekonomikoje gamyba tampa tvaresnė gaminant ne iš karvių jautienos, o, pavyzdžiui, sukuriant mėsos pakaitalą. Jautienos pakaitalui tada auginami augalai, kurie prisideda prie biologinės įvairovės, užimtumo ir kraštovaizdžio tvarkymo. Tokiu būdu padidinamas ekologinis, ekonominis ir socialinis tos pačios jautienos gamybos poveikis.

2 pav. skirtumas tarp ekologinio efektyvumo ir ekologinio efektyvumo (EPEA GmbH, 2013).



Dėl to vertė visiškai išlaikoma arba net padidėja.

Pavyzdžiui: betoną susmulkiname į granules, iš kurių gaminama tokia pati arba tvirtesnė sienelė.

Linijinėje ekonomikoje tai yra kitaip. Ekologiškai efektyvi sistema paprastai veikia mažinant ciklą: gaminy (dalis) pakartotinai naudojamas žemos kokybės reikmėms, todėl sumažėja medžiagos vertė ir tampa sunku pakartotinai panaudoti medžiagų srautą (Bocken, Bakker & De Pauw, 2015 m.; Ellen MacArthur fondas, 2014).

Pavyzdžiui: betono likučiai apdorojami asfaltu kelio dangoje. Šis asfaltas yra mažesnės vertės, jį sunkiau apdoroti ir (arba) pakartotinai naudoti.

Kiti verslo modeliai

Linijinis modelis su žaliavomis susijęs neefektyviai, nes akcentuojamas ne jų išsaugojimas.

Žiedinėje ekonomikoje tai yra pagrindinis dėmesys.

Tai reiškia, kad žiedinėje ekonomikoje naudojami ir kiti verslo modeliai, daugiau dėmesio skiriant paslaugoms, o ne produktams. Modelio, palengvinančio perėjimą prie žiedinės ekonomikos, pavyzdys yra produkto ir paslaugos derinys (Product-As-A-Service System), kuris laikomas modeliu produktų ir paslaugų integravimui (Michellini, Moraes & Cunha ir kt.), (2017). Plačiai paplitęs produkto ir paslaugos derinio pavyzdys yra Xerox spausdintuvų sistema, kurioje įmonės spausdintuvą gauna nemokamai ir moka už kopiją.

Ši sistema puikiai tinka žiedinei ekonomikai, nes kaip gamintojas Xerox yra suinteresuotas užtikrinti, kad spausdintuvas tarnautų ilgą laiką, nes galės jį taisyti ir atnaujinti. Linijinėje pardavimo sistemoje gamintojas dažnai gauna naudos, jei produktas greitai sugenda ir gali parduoti naują produktą.

Skirtumas tarp linijinės ir žiedinės ekonomikos

	LINIJINIS	APSKAITIS
Žingsnių planas	Imk-padaryk-išmesk	Sumažinti-naudoti-pakartotinai-perdirbti
Fokusas	Ekologinis efektyvumas	Ekologinis efektyvumas
Sistemos ribos	Trumpalaikis, nuo pirkimo iki pardavimo	Ilgalaikis, keli gyvavimo ciklai
Pakartotinis naudojimas	Downcycling	Perdirbimas, pakopinis ir aukštos kokybės perdirbimas
Verslo modelis	Didžiausias dėmesys skiriamas gaminiam	Orientuojasi į paslaugas

Koks yra švietimo vaidmuo?

(Perėjimas prie žiedinės ekonomikos turi daug naudos iš gero išsilavinimo; žmonės, kurie mokomi mąstyti ir veikti žiediniu būdu. Žiedinė ekonomika pakeis darbo rinką. Žiedinėje ekonomikoje atsiras didelė paslaugų pramonė dėl kilimo produktų, susijusių su pakartotiniu gaminių naudojimu ir taisymu, paklausa. Taip pat labai svarbu, kad gaminių dizaineriai cirkuliuojančias idėjas perimtų iš praktikos į realybę. Kad šie principai būtų pritaikyti praktikoje, švietimas apima ir moko šių principų įvairiose specializacijose.

Leren voor Morgen (mokymasis rytojui) kooperatyvas yra bendradarbiaujančių organizacijų, kurios yra įsipareigojusios mokytis dėl tvaraus vystymosi, grupė. Infrastruktūros ir vandens ūkio ministerijos užsakymu Leren voor Morgen pradėjo daugiamečią programą, kuria siekiama nustatyti, plėtoti ir įtvirtinti žiedinius įgūdžius profesiniame mokyme:

„Circular Skills“. Programa pirmiausia orientuota į statybos ir įrengimo sektorius, o paskui į kitus sektorius. Daugiau informacijos apie *Leren voor Morgen* galite rasti jų svetainėje. <https://lerenvoormorgen.org/en/>

Jungtinių Tautų Europos ekonomikos komisija (UNECE), Švietimo tvaraus vystymosi labai strategija, paskelbė ataskaitą „Mokymasis ateičiai“, kurioje išsamiai aprašomos pedagogų kompetencijos. Šios kompetencijos turėtų būti vertinamos kaip „tikslas, kurio turėtų siekti visi pedagogai“. Juo siekiama sudaryti pagrindą pedagogų profesiniam tobulėjimui.

Nuorodos:

- (1) Gabriele Turco, „Žiedinė ekonomika: apibrėžimas ir Europos politika“, *Ius in itinere*, 2020 m. gruodžio 22 d. Prieiga prie: <https://www.iusinitinere.it/economia-circolare-definizione-e-politiche-europee-33885>, konsultuota 2021 m. liepos mėn.;
- (2) plg. Peter Lacy, Jakob Rutqvist ir Beatrice Lamonica, „Žiedinė ekonomika: nuo atliekų iki vertės“, EGEA, Milan, 2016 m.;
- (3) plg. Lacy, Rutqvist ir Lamonica, „Žiedinė ekonomika“, cit.;
- (4) klasikinis „grąžinamo vakuumo“ pavyzdys, kuriuo tuščias butelis grąžinamas į pardavimo vietą, kad jį būtų galima papildyti

Suinteresuotųjų šalių analizė

Žiedinio verslo modelių kūrimas pabrėžia santykių su suinteresuotosiomis šalimis, kurių lūkesčiai yra labai svarbūs formuojant sėkmingą strategiją, svarbą (Hienerth ir kt., 2011; Horisch ir kt., 2014); Tiesą sakant, šios sąlygos yra būtinos įmonės augimui vidutiniu ir ilguoju laikotarpiu (Salvioni ir kt., 2019).

Taigi „suinteresuotųjų šalių įtraukimas“ (Freeman, 1994; Mitchell ir kt., 1997; Greenwood, 2007; Barone ir kt., 2013) gali prisidėti prie žiedinio verslo modelių įgyvendinimo. Toks įsitraukimas gali padėti įmonėms nustatyti suinteresuotųjų šalių lūkesčius ir skatinti jų išsipildymą; Šiuo atžvilgiu labai svarbu užkirsti kelią galimiems neigiamiems padariniams dėl veiksmingo dialogo trūkumo (Cumming, 2001).

Šis metodas reikalauja išankstinio suinteresuotųjų šalių atvaizdavimo ir klasifikavimo, taip pat patogaus sąveikos būdų atrankos (Gable, 2005).

„AccountAbility“ suformuluotame standarte teigiama, kad atsižvelgiant į įsitraukimo lygį (žemą, vidutinį ar aukštą) ir santykių pobūdį (trumpalaikį, vidutinį ar ilgalaikį), įsitraukimas turėtų būti užtikrinamas įvairiais komunikacijos būdais (išvardyti toliau), kurios skiriasi efektyvumu ir paplitimu.

- ✓ **Likite pasyvūs: nereikia aktyvaus bendravimo, o įsipareigojimas daugiausia grindžiamas laiškais, žiniasklaida ir svetainėmis.**

- ✓ **Stebėti: vienpusis bendravimas (nuo suinteresuotosios šalies iki organizacija).**
- ✓ **Advokatas: Vienpusis bendravimas (nuo organizacijos suinteresuotajai šaliai)** atsiranda per spaudimą reguliavimo institucijoms, lobistines pastangas ir kitas propagavimo pastangas per socialinę žiniasklaidą.
- ✓ **Informuoti: Vienpusė komunikacija (iš organizacijos iki suinteresuotosios šalies) vyksta per biuletenius ir laiškus, brošiūras, ataskaitas ir interneto svetaines, kalbas, konferencijas ir viešus pristatymus.**
- ✓ **Sandoris: ribotas abipusis įsipareigojimas vykdomas per viešojo ir privačiojo sektorių partnerystę, privačių finansų iniciatyvas, dotacijų nuostatas ir su priežastimi susijusių rinkodarą.**
- ✓ **Pasikonsultuokite: vyksta ribotas dvipusis įsitraukimas, kai organizacija užduoda klausimus, o suinteresuotosios šalys į juos atsako. Šis metodas pagrįstas apklausomis, tikslinėmis grupėmis, susitikimais su pasirinktomis suinteresuotosiomis šalimis, viešais susitikimais ir seminarais.**
- ✓ **Derėtis: ribotas abipusis įsitraukimas vyksta diskusijoms konkrečiu klausimu ar įvairiais klausimais, kurių tikslas yra pasiekti sutarimą. Šis įsipareigojimas daugiausia apima kolektyvines derybas su darbuotojais per jų profesines sąjungas.**
- ✓ **Įtraukti: vyksta abipusis arba daugiapusis įsitraukimas, apimantis mokymąsi iš visų pusių, tačiau suinteresuotosios šalys ir organizacija veikia savarankiškai, pasitelkiami kelių suinteresuotųjų šalių forumus, patariamąsias grupes, konsensuso siekimo procesus, tikslines grupes ir internetinius įtraukimo įrankius.**
- ✓ **Bendradarbiauti: vyksta abipusis arba daugiapusis įsitraukimas, vedantis į bendrą mokymąsi ir sprendimų priėmimą per bendrus projektus, bendras įmones, partnerystes, kelių suinteresuotųjų šalių iniciatyvas ir internetines bendradarbiavimo platformas; ir**
- ✓ **Įgalinti: Suinteresuotosios šalys vaidina svarbų vaidmenį formuojant organizacijos darbotvarkes; taigi, jų įsitraukimas yra pagrindinis įmonės valdymo, strategijos ir veiklos aspektas (AccountAbility, 2015).**

Suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir žiedinio verslo modeliai

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas taip pat pabrėžiamas kai kuriose tarptautinėse sistemose (Ellen McArthur Foundation, 2013; Accenture, 2014), aiškiai nurodant, kaip įmonės, įgyvendindamos žiedinės ekonomikos principus, turėtų permąstyti savo verslo modelius. Toks akcentavimas rodo strateginį išteklių naudojimą ir aplinkos apsaugą, kuriai vis didesnį neigiamą poveikį daro dirvožemio degradacija, vandens rūgštėjimas, oro tarša, atliekų susidarymas ir anglies išmetimas. Tiesą sakant, manoma, kad labiausiai neigiamai veikia trys iš devynių vadinamųjų „pagrindinių planetos ribų“, būtent klimato kaita, biologinės įvairovės nykimo greitis ir žmogaus įsikišimas į azoto ciklą (Steffen ir kt., 2015).

Gebėjimas kurti vertę pirmiausia siejamas su šiais aspektais:

- a. vartojimo perorientavimas į atsakingesnę/aplinką tausojantį elgesį,
- b. lengvatinis tvarių ir atsinaujinančių išteklių naudojimas,
- c. priemonių, pailginančių gaminių/paslaugos gyvavimo ciklą, priėmimas,
- d. reglamentų (fiskalinių ir nefiskalinių), skatinančių tausoti natūralią aplinką, įvedimas,
- e. konkrečių įstatymų, kuriais siekiama skatinti gaminių/paslaugų apyvartumą (pvz., baterijų, pakuočių ir tekstilės gaminių išmetimas), formulavimas,
- f. ekologinių inovacijų procesų skatinimas,
- g. specifinių techninių galimybių (žaliųjų įgūdžių) ir specializuotų profilių ugdymas
- h. žiedinės ekonomikos arenoje (pvz., žiedinės ekonomikos vadovas), kad būtų galima pritaikyti
- i. organizacinę struktūrą, atitinkanti naujus strateginius poreikius,
- j. atliekų mažinimas ir pavertimas antriniais ištekliais,
- k. firmos orientacija į įmonių socialinės atsakomybės principus, tvarią plėtrą ir klimato neutralumą, ir
- l. ekosistemos ir biologinės įvairovės apsauga pagrįstos organizacinės kultūros sklaida.

Žiediniuose verslo modeliuose, siekiant optimizuoti įmonės veiklą, reikia įvairių suinteresuotųjų šalių indėlio, atsižvelgiant į jų specifinius vaidmenis ir galimybes.

Prieš pasirinkdamos strateginius tikslus ir įgyvendindamos strategijas, įmonės turėtų užtikrinti atitinkamų suinteresuotųjų šalių įtraukimą.

Iš tiesų, pagrindinių suinteresuotųjų šalių įtraukimas yra būtina sąlyga įgyvendinant su žiedine ekonomika susijusius sprendimus, kurių principai paprastai grindžiami atsakingu ir etišku suinteresuotųjų šalių elgesiu.

Taigi su laiku didėja poreikis įtraukti suinteresuotąsias šalis – tiek vidines, tiek išorines; visų pirma dėmesys turi būti sutelktas į konkrečias grupes, kaip paaiškinta toliau.

- ✓ Vartotojai: jų įsitraukimas yra būtinas ir norint suprasti jų lūkesčius, ir norint orientuojantis juos link dorovingo atsakingo ir informuoto vartojimo praktikos. Veiksminga įsitraukimo praktika turėtų užtikrinti informacijos, reikalingos ilgalaikio medžiagų naudojimo galimybėms (priežiūrai, pakartotiniam naudojimui, atnaujinimui, perdirbimui ir kt.) nustatymui ir naudojimo dalijimuisi su kitomis vartotojų grupėmis, sklaidą ir dalijimąsi. Visų pirma pakartotinis produktų naudojimas reiškia vartotojo vaidmens pakeitimą į galimo tiekėjo vaidmenį. Be to, vartotojų įsitraukimas gali būti mokymosi ir naujovių šaltinis, jei jie atlieka bendro gamintojo vaidmenį pagal aktyvaus įtraukimo metodą (Kozłowski, 2018; Tolkamp ir kt., 2018).
- ✓ Tiekėjai: tiekėjai tiekia žaliavas, kurias galima suskirstyti į biologines arba technines maistines medžiagas pagal du pagrindinius ekosistemos komponentus (atitinkamai biosferą ir technosferą). Tiekėjų įsitraukimas turėtų skatinti tiekėjų ir klientų vertybių dalijimąsi ir derinimą, siekiant užtikrinti, kad pirkimai vyktų laikantis cirkuliariškumo ir tvarumo principų (ty pirmenybę teikiant atsinaujinantiems ir mažo poveikio socialiniam bei aplinkai ištekliais). Taigi tiekėjų įtraukimas turėtų būti grindžiamas dalijimusi įmonės žiedinės ekonomikos tikslais ir jų orientacija į atsinaujinančių medžiagų pasirinkimą.

- ✓ Vyriausybė: vyriausybė turėtų skatinti įsitraukti, kad būtų lengviau suprasti įmonės poreikius ir sunkumus, kylančius įgyvendinant perėjimą prie žiedinės ekonomikos. Atsižvelgdamos į tai, vyriausybės gali įdiegti konkrečias priemones (subsidijas, paskatas, mokesčių lengvatas ir finansavimo pradžios idėjas), siekdamos paremti novatoriškus aplinkos apsaugos sprendimus.
- ✓ Pramonės partneriai: pramonės partnerių įsitraukimas žiedinėje ekonomikoje gali turėti specifinį teigiamą poveikį masto ekonomijos, pelningų sąnaudų ir rizikos pasidalijimo, galimų logistikos pranašumų ir geresnės konkurencinės padėties požiūriu. Šių suinteresuotųjų šalių įtraukimas ir dialogas turėtų būti vykdomas analizuojant ir dalijantis įmonės strateginiais tikslais, įtraukiant pramonės atstovus, užtikrinant sąžiningos konkurencijos ir skaidrumo principų laikymąsi.
- ✓ Universitetai ir tyrimų centrai: akademinis pasaulis vykdo mokslinius tyrimus, kurie yra potenciali inovacijų sąlyga įmonėms, nusprendusioms atnaujinti savo verslo modelius. Svarbu užmegzti ryšius per dialogą ir ilgalaikę sąveiką, skirtą dalytis žiniomis ir pasirinkti veiksmingus būdus diegti naujoviškus žiedinius produktus/paslaugas.
- ✓ Darbuotojai: darbuotojai turi būti įtraukti siekiant užtikrinti naujų įgūdžių ugdymą bei pertvarkyti įmonės kultūros sistemos vertybes ir etinius principus. Darbuotojų įtraukimas gali paskatinti inovatyvių procesų, kuriais siekiama sumažinti neigiamą poveikį ekosistemai, kūrimąsi. Be to, tokia veikla padeda organizacijai įgyvendinti žiedinės ekonomikos tikslus, kuriuos pasirenko valdymo organai, siekiant skatinti vartotojų pakartotinį naudojimą ir perdirbimą.
- ✓ Investuotojai: investuotojų finansinė parama įmonės strateginiams sprendimams grindžiama komunikacija ir strateginių tikslų pasidalijimu. Visų pirma, įtraukimo procesas, įtraukiant investuotojus, yra svarbus tais atvejais, kai nuosavybės teisė labai susiskaidžiusi ((akcininkų ir vadovybės santykių atžvilgiu).

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas tampa vis svarbesnis kaip metodas, padedantis sėkmingai plėtoti žiedinio verslo modelius. Tiesą sakant, įmonės gebėjimas išklaudyti ir įtraukti atitinkamas suinteresuotąsias šalis bei galimybė kurti vertę ilgalaikėje perspektyvoje yra tiesiogiai susiję su teigiamų santykių, pagrįstų pasitikėjimu, sutikimu ir dalijimusi principais bei elgesiu, užmezgimu.

Gebėjimas integruoti pasirinktus strateginius tikslus su suinteresuotųjų šalių įtraukimu yra pagrindinis iššūkis įmonėms, nusprendusioms įgyvendinti žiedinius verslo modelius. Įmonės, atsižvelgdamos į naujas žiedinės ekonomikos modelio suponuojamas sąlygas, turi ugdyti gebėjimą identifikuoti, išklaudyti ir užmegzti ryšius su suinteresuotosiomis šalimis, kurios iš tikrųjų yra svarbios jų strategijos įgyvendinimui.

Šiuo atžvilgiu šiame tyrime pabrėžiama strateginė konkrečių suinteresuotųjų šalių įtraukimo svarba siekiant sukurti sėkmingus verslo modelius, kartu pabrėžiant poreikį geriau ištirti įmonės elgesį atliekant platesnę empirinę analizę.

Nuorodos:

Aboulamer, A. (2017). „Žiedinio verslo modelio taikymas pagerina rinkos nuosavybės vertę“. *Thunderbird International Business Review*, 60(5), 765-769.

<http://dx.doi.org/10.1002/tie.21922>

Accenture (2014). „Circular Advantage. Inovatyvūs verslo modeliai ir technologijos, leidžiančios kurti vertę pasaulyje be augimo apribojimų“.

Atskaitomybė (2015). AA1000. Suinteresuotųjų šalių įtraukimo standartas

Delery, JE ir Doty, DH (1996). „Teorizavimo būdai strateginiame žmogiškųjų išteklių valdyme: universalistinių, nenumatytų atvejų ir konfigūracinių našumo prognozių testas“. Vadybos akademijos žurnalas, (39), 802-35

Teisinės pasekmės ir kliūtys kiekvienoje šalyje

Yra keletas politikos priemonių, kurios skatina žiedinę ekonomiką,

Siekdama pereiti prie žiedinės ekonomikos, centrinė ir kitos vyriausybės imasi įvairių priemonių.

Pavyzdžiui, centrinė valdžia Nyderlandaisukūrė Versnellingshuis Nederland aplinkraštį, sudarė keletą žaliųjų sandorių ir pradėjo programas Van Afval Naar Grondstof (VANG) ir Ruimte in Regels voor Groene Groei (Žaliojo augimo taisyklės).

2019 m. centrinė valdžia ir įvairūs partneriai įsteigė Versnellingshuis Nederland Circular (Acceleration House Netherlands Circular), kad padėtų verslininkams plėsti žiedinio verslo modelius. Verslininkai gali užduoti klausimus apie žinias, finansavimą ir teisės aktus bei reglamentus.

Kokios politikos dar reikia?

Taikydama papildomą ir kartais skirtingą politiką, Nyderlandų vyriausybė (pavyzdžiui) gali dar geriau skatinti perėjimą prie žiedinės ekonomikos.

Pavyzdžiui, atliekų ir žaliavų apibrėžimai teisės aktuose ir teisės aktuose paseno. Be to, politikos priemonės vis dar daugiausia orientuotos į perdirbimą ir tradicines partnerystes, o mokesčių perkėlimas nuo darbo prie žaliavų dar nepasiektas. Be nacionalinio lygmens, svarbu, kad Nyderlandų ir Europos vyriausybės ir toliau reikštų savo veiklą tarptautiniu mastu žiedinės ekonomikos srityje. Visame pasaulyje iškamos žaliavos kasmet vis didėja.

2019 m. spalio mėn. „Task Force Waste Review“ paskelbė ataskaitą apie žiedinės ekonomikos reguliavimo ir teisinių kliūčių. Svarbiausias darbo grupės pastebėjimas buvo tas, kad kliūtys slypi ne tiek teisės aktuose ir reglamentuose, kiek daugiausia jų įgyvendinime. Taisyklės dažnai aiškinamos ne vienodai; eksperimentuoti su naujais gamybos procesais kartais būna sunku. Darbo grupė mano, kad dėl to iniciatyvos išlieka nedidelės, o dabar reikia žengti žingsnį link vis platesnių naujoviškų procesų.

Kokias subsidijas galima gauti žiedinėms įmonėms?

Ir Nyderlandai, ir ES teikia įvairių rūšių dotacijas verslininkams, vyriausybėms ir finansų įstaigoms.

Yra daug fondų, kurie remia socialinius verslininkus kuriant ar plečiant žiedinį produktą ar įmonę. Be fondų, taip pat yra investuotojų ir sutelktinio finansavimo platformų, kurios gali pasiūlyti sprendimą. Socialinių įmonių tinklas NL savo finansų įrankyje šias paslaugas sugrupavo kaip „žiedinę ir tvirtą gamybą“.

Techninės naujovės skatinamos kiekviename verslo sektoriuje, nes įvairaus dydžio įmonės gali panaudoti WBSO ir RDA subsidijas siekdamos sumažinti finansinę MTEP projektų naštą. WBSO sumažina darbo sąnaudas, o RDA papildomai atskaito kitas projekto išlaidas ir išlaidas. Be WBSO ir RDA įmonės taip pat gali naudoti Innovatiebox (Inovacijų dėžutę).

„Innovatiekrediet“ (Inovacijų kreditas) yra skirtas kapitalo rinkos spragai, kai verslininkai bando įgyvendinti savo inovatyvią koncepciją, tačiau kol kas negali parduoti produkto. Kreditas yra rizikingas ir jį reikia grąžinti tik tuo atveju, jei naujovė bus sėkminga. Be dotacijų, Ūkio ministerija dalinai suteikia garantijų įmonėms, kurios nori imti paskolą, bet negali pasiūlyti bankui pakankamai garantijų, kad jos ją grąžintų. MVĮ gali naudoti „Borgstelling MKB Kredieten“ (BMKB; garantijos MVĮ paskolos), o vidutinės ir didelės įmonės gali naudoti „Garantie Ondernemingsfinanciering“ (GO; garantijų schema).

Praktiniai pavyzdžiai, kaip įmonės kuria komercines struktūras ir strategiją, kad pereitų prie CE

Esminė dizaino tema, skirta pratęsti gaminių naudojimo laiką, pakartotinai naudoti ir perdirbti, taip pat antrinių žaliavų, kurios yra žiedinės ekonomikos pagrindas, tema ne tik suteikia tiekimo grandinių veiksmingumo ir sinergijos, bet ir naujų galimybių italų išradingumui ir išradingumui. kūrybiškumą, kaip aiškiai rodo apskritos Italijos gamybos skerspjūvis tolesniuose puslapiuose.

Kalbame apie naujus procesus, naujus produktus, naujus įgūdžius, kuriuos universitetai kuria ir pristato į rinką įmonėms.

Taigi žiedinė ekonomika, apimanti daugybę skirtingų frontų, suteikia naują gyvybę ekologiškai ekonomikai ir Italijos gamybai.

Palaipsniui žiedinio požiūrio sklaida leis vis daugiau įmonių išsivaduoti iš priklausomybės nuo brangių neapdorotų išteklių, kartu padidins atsparumą ir konkurencingumą: tai paskatins joms strategiškai įsisavinti tvarų verslą ir kurti bendrą vertę visuomenei.

Toliau pateikiamos istorijos parodo, kaip žiedinės ekonomikos principai kuria naujoves visais lygmenimis: įmonėse,

Naujos įmonės, fondai, tyrimų centrai, universitetai, konsorciškai ir asociacijos... visus juos sieja ta pati aistra naujovėms ir geresnei ateičiai.

Atvejo istorija

ABOCA

Natūralūs produktai, kurie po naudojimo grįžta į gamtą, nepalieka nė vieno nenatūralių medžiagų pėdsako nei žmogaus organizme, nei aplinkoje.

Tokia yra „Aboca“ misija: cirkuliarumo filosofija besiremiančios įmonės.

Italijoje ir visame pasaulyje sveikatos ir gerovės produktų, pagamintų iš vaistinių žolelių, lyderis, išleistas netoli Areco 1978 m. Valentino Mercati intuicijos dėka, įkvėptas gilaus žmogaus ir aplinkos sveikatos ryšio. Mercati suprato, kad naujovės gali atsirasti sujungiant tūkstantmetės istorijos palikimą su naujų mokslo ir technologijų atradimų teikiamomis galimybėmis. Jis sukūrė nenutrūkstamą gamybos grandinę, besitęsiančią nuo pagrindinių ingredientų, gautų tik iš ekologiškai auginamų žolelių, gamybos iki galutinių produktų farmacinio ir klinikinio poveikio patikrinimo: 1400 hektarų ekologiškai dirbamos žemės, 80 augalų rūšių, 1300 darbuotojų, 33 tarptautinės patentų šeimos, 14 šalių, importuojančių jos produktus, ir – skirtingai nuo kitų farmacijos produktų – jo preparatuose nėra jokių sintetinių biologiškai neskaidžių molekulių. Be to, „Aboca“ pakartotinai panaudoja visas susidarančias atliekas ir nuotekas: kaip trąšas arba gyvūnų pašarams.

Šaltinio sitografija:

www.aboca.com

ALISEA

Žiedinėje ekonomikoje vienos įmonės atliekų vertė priklauso nuo to, kaip kita įmonė gali jas panaudoti.

„Alisea“ daro šią vertę apčiuopiamą, sujungdama atliekas gaminančias įmones su tais, kurie turi atliekų naudojimo idėjų. Daugelis kompanijų patiki Alisea individualizuotų prekių, pagamintų iš perdirbtų medžiagų, iš naujo interpretuotų italų dizainerių ir amatininkų, gamybą.

1994 metais įkurta įmonė Vičencos provincijoje gamina objektus iš pramoninių atliekų ir rūšiuojamų atliekų.

Net ir pritaikyti kitoms reikmėms, šie objektai išlaiko savotišką savo pirminės tapatybės atmintį. Pavyzdys? Perpetua, pieštukas be medinio apvado, pagamintas iš 80 % perdirbto grafito (kitai skirtas sąvartynams), kuris niekada nelūžta ir toliau rašo net būdamas bukas.

Kartu pateikiama pakuotė yra asmens tapatybės kortelė, nes joje pabrėžiama panaudotos žaliavos kilmė. Jo žinutė už naujoves ir aplinką nėra perduodama tik per personalizuotos įmonės įtaiso vaidmenį: 2017 m. ji pateko į pasaulio lyderių rankas... pasirinkta kaip dovana iš Italijos, priimančiosios šalies, visiems delegacijos G7 viršūnių susitikime Taorminoje, Sicilijoje.

Šaltinio sitografija:

www.alisea.it

AMETISTAS

Vanduo yra labiausiai cirkuliuojantis iš visų gamtos išteklių, tačiau kai per savo ciklą jis užteršiamas, jo pakartotinio naudojimo galimybė, taigi ir jo pašaukimas cirkuliuoti, yra rimtai pažeidžiamas. Siekdamas išspręsti problemą, kuri daro nuolatinę žalą aplinkai, Amethyst sukūrė naujovišką nuotekų valymo sprendimą, įkvėptą gamtos. Jos Zeofito technologija, kuri 2016 m. Riminio Ecomondo mugėje laimėjo apdovanojimą „Geriausia inovacija už ekologinį tvarumą ir aplinką“, yra patentuota biotechnologinė fito valymo sistema, kurioje naudojamos porėtos vulkaninės uolienos, augalų rūšys, pvz., pelkinės nendrės ir mikroorganizmai, parinkti pagal valomo vandens taršos rūšį.

Ši sistema ypač naudinga vyno gamybos įmonėms, kurios išskiria daug nuotekų, ypač vynuogių derliaus nuėmimo laikotarpiu. Pagrindiniai „Amethyst“ klientai yra „Antinori“, „Banfi“ ir „Planeta“. 2016 m. įmonė, įsikūrusi Alboje (CN), pradėjusi WIDE (Wine Design), bendrą projektą su Pininfarina, skirtą ekologiškai tvarių vyno rūšių projektavimui, kartu su kitomis šalimis įkūrė WISE asociaciją (Wide Innovation for Sustainable Environment).), kuria siekiama skleisti ekologinio tvarumo ir apyvartumo kultūrą žemės ūkio pramonėje.

Šaltinio sitografija:

www.amethyst.it

ASTELAV

Antras gyvenimas buitinei technikai ir žmonėms. Toks yra projekto RIGENERATION tikslas, kurį Astelavo pradėjo kartu su Sermig. Astelav buitinės technikos atsargines dalis platina nuo 1963 m. Giorgio Bertolino įkurta įmonė Astelav tapo vienu pagrindinių buitinės technikos atsarginių dalių platintojų Europoje. 7000 m2 sandėlyje esantis 25 000 skirtingų prekių Astelav per dieną išsiunčia apie 200 užsakymų Italijoje ir į 75 pasaulio šalis.

Kartu su Sermig (Turino jaunimo misionierių tarnyba) Astelav panaudoja savo patirtį kuriant atsargines dalis, kad atnaujintų nebeuždujamus didelius buitinius prietaisus, tokius kaip skalbimo mašinos, indaplovės, šaldytuvai ir orkaitės, kurios kitu atveju taptų EEĮ atliekomis, skirtomis šalinti sąvartynuose. Tam skirtose dirbtuvėse, naudojant specialistus ir

išskirtinai originalias atsargines dalis, RIGENERATION suteikia antrą gyvenimą buitinei technikai, kurią galima įsigyti – taip pat ir www.ri-generation.com svetainėje – už mažiau nei pusę kainos ir vienerius metus. garantija. Projektas atgaivina ne tik buitinę techniką, bet ir žmones, suteikdamas darbo žmonėms, kuriems jos reikia ir kurie turi galimybę mokytis amato RIGENERATION dirbtuvėse.

Šaltinio sitografija: www.astelav.com

BIONAP

Naujovės taip pat reiškia žiūrėti ten, kur kiti nemato: į tai, kas išmesta. Pavyzdžiui, bergamotės augalas: paprastai jis naudojamas tik dėl vertingo eterinio aliejaus, gaunamo šaltu spaudimu spaudžiant vaisiaus odelę. Likusi augalo dalis visada buvo išmetama. Būtent tai Bionap nusprendė panaudoti: iš bergamočių sulčių išskiria flavonoidus (polifenolinius junginius), kurie padeda kontroliuoti vadinamąjį „blogąjį“ cholesterolį (MTL) žmogaus kraujyje. Bionap yra Italijos įmonė, kuri specializuojasi ekstraktų, gautų iš Viduržemio jūros regiono augalų ir vaisių, ypač iš Sicilijos, gamyboje. Jo nulinio kilometrų produktai naudojami maisto papildų, mitybos ir kosmetikos sektoriuose. Iš savo bazės Belpasso (Katanijos provincija) Bionap kuria produktus, naudojamus žarnyno dirginimui sumažinti, pagamintus iš artišokų lapų. Jame taip pat yra patentuotas ekstraktas, gautas iš genėtų alyvuogių lapų ir dygliuotųjų kriausių pagalvėlių, kuris naudingas virškinimo sistemos gleivinei ir ramina skrandžio sutrikimus. Toliau – jos kosmetikos gaminiai: pavyzdžiui, Bionap sukūrė produktą, kuriame dygliuotų kriausių pagalvėlių sultys padeda lengviau gyti esant lengvoms žaizdoms ir drėkina odą.

Šaltinio sitografija:

www.bionap.it

CNR

Žiedinės ekonomikos keliamas iššūkis yra tai, ko Italijos nacionalinė mokslinių tyrimų taryba CNR negalėjo nepaisyti. Su CNR susiję mokslinių tyrimų institutai dalyvavo projektuose dėl medžiagų apyvartumo ir pakartotinio atliekų naudojimo. ITIA – Istituto di Tecnologie Industriali e Automazione – sukūrė bandomąją gamyklą su naujoviškomis technologijomis, skirtas mechatroninių gaminių eksploatavimo pabaigos valdymui: medžiagų taisymui, perdirbimui, pakartotiniam naudojimui ir regeneravimui.

ISTM – Istituto di Scienze e Tecnologie Molecolari – bendradarbiaudama su Istituto per lo Studio delle Macromolecole (ISMAC), pristatė RiceRes projektą, skirtą ryžių gamybos atliekoms įvertinti. Iš kiekvienos ryžių tonos balinimo proceso metu išmetama atitinkamai 70 kg pelų ir 200 kg lukštų, o 1,35 tonos šiaudų paliekama ant žemės. Vietoj to galima panaudoti biomasę, skirtą sudeginti arba užkasti: šiaudai gali pagerinti įvairių izoliacinių

medžiagų mechanines savybes; iš lukšto galima gauti biologinį silicio dioksidą, skirtą naudoti bioplastikams ruošti; mokslininkų sukurtos technologijos dėka iš pelų galima išgauti aliejų, kuris gali būti naudojamas ruošiant bioklijus ir produktus chemijos, maisto ir kosmetikos gaminiams.

Šaltinio sitografija:

<http://www.bi.ismac.cnr.it/>

<http://www.istm.cnr.it/>

<https://www.cnr.it/it/istituto/103/istituto-di-sistemi-e-tecnologie-industriali-intelligenti-per-il-manifatturiero-avanzato-stiima>

EATALY

Pavadinimas, kuris visame pasaulyje tapo gero maisto, gastronominės kultūros ir tipiškų itališkų patiekalų sinonimu. Bėgant metams Eataly tapo savotiška itališko maisto ir apskritai italų kūrybiškumo bei įgūdžių vizitine kortele. Parduodant tipiškus produktus reikia gerbti jų vietinę kilmę, taigi, tai reiškia, kad reikia remti sritis ir kontekstus, iš kurių jie gimė. Tai paaiškina, kodėl nuo 2016 m. „Eataly“ savo mažmeninės prekybos vietose demonstravo „septynis žingsnius“, siekdama sumažinti atliekų kiekį ir palengvinti jų perdirbimą arba pašalinimą.

„Obiettivo Rifiuti Zero“ („Nulis atliekų tikslas“) yra mokymo ir informacijos projektas, kurį Eataly siūlo savo darbuotojams ir klientams, siekdamas skatinti atliekų perdirbimą ir pakartotinį naudojimą. Tai – diferencijuotas atliekų rūšiavimas įmonių mažmeninės prekybos parduotuvėse, virtuvėse, sandėliuose ir viešosiose erdvėse bei perdirbimo iniciatyvos, kai organinės atliekos paverčiamos praturtintu dirvožemiu, o kitos atliekos tampa naujais objektais. Įsigytų maisto produktų vyniojimui, maisto pakavimui ir vartojimui Eataly naudoja Novamont pagamintą bioplastiką Mater-Bi, kuris yra biologiškai skaidus ir kompostuojamas kaip organinė medžiaga. Krepšiai, stalo įrankiai, lėkštės ir stiklinės, šviežių produktų pakuotės, pirštinės: visi šie produktai nebepatenka į švartynus, o „grįžta į apyvartą“. Iniciatyva, kuri pirmą kartą buvo pradėta Italijoje ir vėliau įtraukė Eataly svetaines JAV, o pastaruoju metu ir Rusijoje.

Šaltinio sitografija:

https://www.eataly.com/us_en

Pagrindinis šaltinis Sitografija:

<https://www.italiacircolare.it/it-it/tag-100-italian-circular-economy-stories.aspx>

Nuorodos:

- 1) ABN AMRO. (2015). Žiedinės ekonomikos vadovas – Wegwijzer Circulair Ondernemen. Gauta iš https://www.abnamro.com/nl/images/Documents/040_Duurzaamheid/Publications/ABN_AMRO_Circular_Economy_Guide.pdf
- 2) „Accenture“. (2014). Žiedinis pranašumas: novatoriški verslo modeliai ir technologijos, leidžiančios kurti vertę pasaulyje be augimo apribojimų.
- 3) Achterberg, E., Hinfelaar, J. ir Bocken, N. (2016). Master Circular Business with the Value Hill, 1–16.
- 4) Aldersgate grupė. (2012). Atsparumas raunde: žiedinės ekonomikos augimo galimybių išnaudojimas.
- 5) Allwood, JM (2014). Žiedinės ekonomikos kvadratūra: perdirbimo vaidmuo medžiagų valdymo strategijų hierarchijoje. Perdirbimo žinyne (p. 445–477). Elsevier.
- 6) Andersen, MS (2006). Įvadinė pastaba apie žiedinės ekonomikos aplinkos ekonomiką. Darnaus vystymosi mokslas, 2(1), 133–140.
<https://doi.org/10.1007/s11625-006-0013-6>
- 7) Appelepap, A. (2016), De cirkel yra apvalus
- 8) Auping. (2019). Auping Wint apskrito apdovanojimo verslas 2019 m.
- 9) Bakker, CA, den Hollander, MC, van Hinte, E. ir Zijlstra, Y. (2014). Produktai, kurie išlieka ilgaamžiai – gaminio dizainas žiediniams verslo modeliams. Delftas: TU Delfto biblioteka.
- 10) Bastein, T., Roelofs, E., Rietveld, E. ir Hoogendoorn, A. (2013). Kansen voor de Circulaire economie Nederlanduose. TNO
- 11) BMA ergonomika. (2019). Circulaire bureaustoelen.
- 12) Bocken, NMP, Bakker, C. ir Pauw, I. De. (2015). Produkto dizaino ir verslo modelių strategijos žiedinei ekonomikai. Tvaraus dizaino ir gamybos konferencijoje, balandžio 12–14 d. Sevilija, Ispanija.
- 13) Bocken, NMP, Short, SW, Rana, P. ir Evans, S. (2014). Literatūros ir praktikos apžvalga siekiant sukurti tvaraus verslo modelio archetipus. Journal of Cleaner Production, 65, 42–56.

- 14) Boons, F., Montalvo, C., Quist, J. ir Wagner, M. (2013). Tvarios inovacijos, verslo modeliai ir ekonominiai rezultatai: apžvalga. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1–8.
- 15) Braungart, M., McDonough, W. ir Bollinger, A. (2007). Dizainas nuo lopšio iki lopšio: sveikų išmetamųjų teršalų kūrimas – ekologiško gaminio ir sistemos dizaino strategija. *Švaresnės gamybos žurnalas*, 15(13–14), 1337–1348.
- 16) Casado-Vara ir kt. (2018). Kaip „blockchain“ pagerina tiekimo grandinę: atvejo analizė maisto tiekimo grandinėje.
- 17) CBS. (2013). Stebėti materialialstromen.
- 18) CBS, 2019. Materialmonitor 2016 – Technische toelichting
- 19) Žiedinės ekonomikos ir tvarių finansų laboratorija. (2016). Įvaldykite žiedinį verslą su vertės kalnu.
- 20) Circle Economy, PGGM, KPMG, EBRD ir WBCSD. (2018a). Linijinė rizika.
- 21) Žiedinė ekonomika. (2019). „Circularity Gap Report“ 2019 m
- 22) Amsterdamo miestas. (2014). Amsterdamo žiedinės ekonomikos link. Gauta iš www.amsterdam.nl/duurzaam
- 23) CIWM. (2014). Žiedinė ekonomika : ką tai reiškia atliekų ir išteklių tvarkymo sektoriui? Gauta iš http://www.ciwm-journal.co.uk/downloads/CIWM_Circular_Economy_Report-FULL_FINAL_Oct_2014.pdf
- 24) Clavreul, Butnar, Rubio & King (2017) Žemės ūkio anglies pėdsakų kintamumas per metus ir tarp metų – lauke auginamų pomidorų atvejo tyrimas.
- 25) Varis 8. (2018). Circulair-Inkopen-in-8-stappen.
- 26) DEFRA. (2012). Išteklių saugumo veiksmų planas : maksimaliai išnaudoti vertingas medžiagas.
- 27) Ellen Macarthur fondas. (2013). Žiedinės ekonomikos link: paspartinto perėjimo ekonominis ir verslo pagrindas.
- 28) Ellen Macarthur fondas. (2014). Žiedinės ekonomikos link: pasaulinių tiekimo grandinių plėtros spartinimas.
- 29) Ellen MacArthur fondas. (2015). Žiedinės ekonomikos link: Verslo priežastys pagreitintam perėjimui
- 30) Ellen MacArthur fondas, 2015b
- 31) Ellen MacArthur fondas. (2015b). Augimas viduje: žiedinės ekonomikos konkurencingos Europos vizija.
- 32) Ellen MacArthur fondas, 2015c
- 33) Ellen MacArthur fondas. (2015). Žiedinės ekonomikos įgyvendinimas: priemonių rinkinys politikos formuotojams.
- 34) Ellen MacArthur fondas, 2016 m
- 35) Ellen Macarthur fondas. (2016). Pažangus turtas: atlaisvinkite žiedinės ekonomikos potencialą.

- 36) Ellen MacArthur fondas, 2018 m
- 37) Ellen MacArthur fondas. (2018). Škotija: kad viskas būtų paskutiniai – žiedinės ekonomikos strategija.
- 38) Ellen MacArthur fondas, 2011 m
- 39) Ellen MacArthur fondas. (2011) Permaštyti pažangą: žiedinė ekonomika.
- 40) ESA, 2012 m
- 41) ESA. (2013). Augimas: praktinis kelias į žiedinę ekonomiką.

Gauta

iš http://www.esauk.org/esa_reports/Circular_Economy_Report_FINAL_High_Res_For_Release.pdf

- 42) Europos Komisija, 2014. Apimties tyrimas siekiant nustatyti galimus žiedinės ekonomikos veiksmus, prioritetinius sektorius, medžiagų srautus ir vertės grandines. Europos Komisija. <https://doi.org/10.2779/29525>
- 43) Europos Komisija, 2016. Uždaryti kilpą Naujas žiedinės ekonomikos paketas. Gauta iš http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm
- 44) Europos Komisija, 2018. Kritinių žaliavų ir žiedinės ekonomikos ataskaita.
- 45) Europos Komisija, 2019. Žiedinės ekonomikos veiksmų plano įgyvendinimas.
- 46) Europos Komisija, 2019. Naar een circulaire economie.
- 47) Genovese, A., Acquaye, AA, Figueroa, A., Koh, SCL, Tvarus tiekimo grandinės valdymas ir perėjimas prie žiedinės ekonomikos: įrodymai ir kai kurios programos, Omega, 66 tomas, B dalis, 2017 m., 344–357 psl.
- 48) Žaliasis sandoris. (2018). Sumokėkite 100 milijonų eurų ir sumokėkite apyvartą naujoje Green Deal Circular Inkopen.
- 49) Groothuis, F. (2014). Nauja era. Naujas planas. Fiskalinės reformos, skirtos įtraukiajai žiedinei ekonomikai. Nyderlandų atvejo analizė. Austerlicas. Gauta iš http://www.extax.com/files/4314/1693/7138/The_Extax_Project_New_Era_New_Plan_report.pdf
- 50) Haas, W., Krausmann, F., Wiedenhofer, D. ir Heinz, M. (2015). Kiek žiedinė yra pasaulinė ekonomika?: medžiagų srautų, atliekų gamybos ir perdirbimo įvertinimas Europos Sąjungoje ir pasaulyje 2005 m. Journal of Industrial Ecology, 0(0), n/a/a.
- 51) Het Groene Brein, P+ People Planet Profit ir Duurzaam Door. (2017). Barrières doorbreken.
- 52) Het Groene Brein. (2019). Versnellingshuis Nederland aplinkrašitis! gelanceerd
- 53) Iles, J. (2018). Kuri šalis vadovauja žiedinės ekonomikos pokyčiams?
- 54) ING Ekonomikos skyrius. (2015). Finansų permaštymas žiedinėje ekonomikoje. Gauta iš https://www.ing.nl/media/ING_EZB_Financing-the-Circular-Economy_tcm162-84762.pdf
- 55) Jackson, T. (2011). Gerovė be augimo: Ekonomika ribotai planetai.

- 56) Jonker, J. ir Dentchev, N. (2013). Tvarumo verslo modeliavimas: penkių modeliavimo principų nustatymas ir jų vaidmens bei funkcijos demonstravimas tiriamajame atvejo tyrime. In Proceedings for the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship: ECIE 2013. (p. 340–346). Academic Conferences Limited.
- 57) Jordanai. (2016). Bendradarbiavimo pranašumų kūrimas žiedinėje ekonomikoje: tarporganizaciniai ištekliai ir žiedinės vertės grandinės galimybės.
- 58) Joyce, Paquin ir Pigneur. (2015). Trijų sluoksnių verslo modelio drobė: įrankis tvaresniems verslo modeliams kurti.
- 59) Kirchherr, J., Reike, D. ir Hekkert, M. (2017). Ištekliai, išsaugojimas ir perdirbimas Žiedinės ekonomikos koncepcija : 114 apibrėžimų analizė, 127(balandžio mėn.), 221–232.<http://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- 60) Kjaer, L., Pigosso, D., Niero, M., Bech, N. ir McAloone, T. (2019). Produktų / paslaugų sistemos žiedinei ekonomikai: kelias, kaip atsieti ekonomikos augimą nuo išteklių vartojimo? Pramonės ekologijos žurnalas, 23(1), 22-35.
- 61) Kok, L., Worpel, G. ir Wolde, A. Ten. (2013). Žiedinės ekonomikos galios išlaisvinimas. IMSA Amsterdam ataskaita žiedinei ekonomikai. Gauta iš<http://scholar.google.com/scholar?hl=lt&btnG=Search&q=intitle:Unleashing+the+Power+of+the+Circular+Economy#2>
- 62) Mentink, B. (2014). Žiedinio verslo modelio inovacijos. Delfto technikos universitetas.
- 63) Osterwalder, A., Pigneur, Y. ir Tucci, C. . (2005). Verslo modelių paaiškinimas: koncepcijos ištakos, dabartis ir ateitis. ... pranešimai, 15 (gegužės). Gauta iš<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>
- 64) Preston, F. (2012). informacinis dokumentas A Global Redesign ? Žiedinės ekonomikos formavimas. Gauta iš[https://www.chathamhouse.org/sites/files/chathamhouse/public/Research/Environment/Environment and Development/bp0312 preston.pdf](https://www.chathamhouse.org/sites/files/chathamhouse/public/Research/Environment/Environment%20and%20Development/bp0312_preston.pdf)
- 65) Romero-Hernández & Romero (2018) Atliekų vertės didinimas: nuo atliekų tvarkymo iki žiedinės ekonomikos.
- 66) Sitra. (2018). Žiedinė ekonomika – galinga klimato kaitos švelninimo jėga.
- 67) Šveicarijos menų ir mokslų akademijos. (2014). Žiedinė ekonomika: gamtos išteklių valdymo tobulinimas. Gauta išhttp://www.satw.ch/publikationen/schriften/kreislaufwirtschaft/a_circulareconomy_with_references_EN.pdf
- 68) Teece, didžėjus (2010). Verslo modeliai, verslo strategija ir inovacijos. Ilgojo nuotolio planavimas, 43(2–3), 172–194.

- 69) UNEP. (2006). Žiedinė ekonomika. Alternatyvus ekonomikos plėtros modelis., 7. Gauta iš http://www.unep.org/chinese/documents/final_circulareconomy_wholedoc.pdf
- 70) WBCSD. (2011). Bendradarbiavimas, inovacijos, transformacija: idėjos ir įkvėpimas paspartinti tvarų augimą – vertės grandinės metodas.
- 71) MES forumas. (2017 m.) Žiedinės ekonomikos link: pasaulinių tiekimo grandinių plėtros spartinimas.
- 72) Darbo grupė FINANSAL. (2016). Pinigai verčia pasaulį sukti ratu: ir ar jie padės ekonomiką paversti apykaitine? Gauta iš <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/ce100/FinanCE.pdf>
- 73) Darbo grupė FINANSAL. (2016). Pinigai verčia pasaulį sukti ratu: ar jie taip pat padės ekonomiką paversti žiedine? Gauta iš <http://sustainablefinancelab.nl/files/2016/04/FinanCE-Digital.pdf> 2 antraštė **Praktiniai pavyzdžiai, kaip įmonės kuria komercinės struktūros ir strategiją, kad pereitų prie CE**